

Apaiser les relations au travail

Depuis trois ans, une grande société de services en informatique forme ses cadres à la communication non violente (CNV), une pratique fondée sur l'écoute et l'empathie qui permet d'atténuer les tensions. Reportage chez SQLI, à Lyon.

PAR LAURENCE LEMOINE

À LIRE

Cessez d'être gentils, soyez vrais!

de Thomas d'Ansembourg

Le premier livre en France à poser les bases de la CNV et la façon dont son enseignement change nos relations avec les autres (Les Éditions de l'Homme, 2010).

Pratiquer la communication non violente

de Françoise Keller

À la maison, au bureau... comment retrouver des relations respectueuses, avec de nombreux exercices (InterÉditions, 2011).

Lundi matin. Le soleil brille sur les docks de la Saône transformés en quartier d'affaires. Le bureau de Didier, où se tient la réunion hebdomadaire des chefs de département, est baigné d'une lumière radieuse. C'est alors qu'est évoqué le cas Corinne¹, une informaticienne chef de projet à la compétence très demandée. La discussion aurait pu tourner au vinaigre. On aurait pu voir se former un petit nuage noir sur la tête de David, le directeur commercial en charge de décrocher de nouveaux contrats, et des éclairs jaillir de sa bouche au moment où il s'adressait à Éric. Au lieu de quoi son ton est resté parfaitement calme, son langage dénué de tout jugement ou reproche. À peine a-t-on vu sa narine frémir lorsqu'il a évoqué les faits, rien que les faits : « J'ai appris que Corinne passait sur le projet Doggy Croquettes. Le problème, c'est que, si elle lâche Green Electric, on se fait sortir », autrement dit, SQLI perd l'appel d'offres... De l'autre côté de la table, Éric, le directeur des activités e-commerce, dont la mission est de

placer les bons informaticiens sur les bons projets au bon moment, aurait pu se comporter en « chacal » (traduction en CNV française de « se replier sur son seul intérêt dans une réaction défensive ») et rétorquer qu'il avait besoin de Corinne, point barre. Au lieu de quoi il a observé un temps de silence. Une fraction de seconde pendant laquelle il est monté – en pensée – sur la colline de David afin d'examiner la situation de son point de vue. Revenu à sa place, c'est en « girafe » qu'il s'est exprimé (« avec bienveillance et empathie, en tenant compte des besoins de chacun », note de traduction). « Techniquement, la présence de Corinne n'est plus nécessaire sur Green Electric : le site web est prêt et tu es à deux doigts de signer, a-t-il observé. Mais ce que j'entends, c'est qu'elle rassure le client. En revanche, sur Doggy Croquettes, le site est à créer et ses compétences sont indispensables pour gagner l'appel d'offres. » En deux minutes, un compromis était trouvé sans que Didier, le patron, ait besoin d'intervenir : Corinne resterait deux jours par semaine sur Green Electric et pourrait se consacrer les trois autres jours >>>

>>> à Doggy Croquettes. « J'aurais vraiment pu m'emporter, a confié David après la réunion. Cela fait des mois que je prépare la signature du contrat Green Electric et je n'étais pas prêt à le voir échouer. Mais, depuis la formation, j'essaie de garder à l'esprit que la personne en face de moi a aussi des besoins et des contraintes. » Éric explique à son tour : « Il fallait que je garde mon meilleur élément et j'aurais pu gérer la situation égoïstement. Mais j'ai senti David inquiet. Et il l'a formulé de manière que je puisse l'entendre. La CNV nous a appris à dépersonnaliser les litiges. Elle nous a surtout fait comprendre que l'on pouvait trouver des solutions gagnant-gagnant. Plus qu'une autre façon de parler, c'est une autre façon de voir. »

« Le monde de l'informatique est assez particulier, estime Didier, directeur régional pour les agences de Lyon, de la Suisse et du Maroc. C'est un monde de techniciens qui travaillent à des processus, derrière des écrans. Ils sont portés à croire que tous les problèmes se règlent par des processus, aux dépens de l'émotion, de la communication et de l'écoute : certains peuvent avoir tendance à se précipiter dans la recherche de solutions sophistiquées qui flattent leur ego, mais s'éloignent parfois de la demande du client. » Leur mission au sein de SQLI : concevoir des sites web, des intranets ou des applications mobiles pour des entreprises qui ont besoin d'être présentes très rapidement sur le marché. Le stress, dans ce contexte, est omniprésent et a plusieurs causes : la pression des délais, la relation avec des clients exigeants, mais aussi la difficulté de synchroniser les différents métiers de SQLI mobilisés sur un même projet (développeurs, designers, consultants en communication...). « Dans les moments de charrette, ils peuvent être tentés de se renvoyer la responsabilité d'éventuels retards. Au fond, évalue Didier, l'essentiel de nos tensions est lié à des difficultés de communication en situation de flux tendu. » C'est pourquoi la CNV est naturellement apparue comme un rempart contre le stress, en offrant les outils pour éclaircir les

malentendus, dénouer les conflits et fluidifier les relations de travail.

Les premières formations démarrent en 2007, à l'initiative de Grégory, responsable des ressources humaines. « Marquez l'histoire ! » l'encourage le P-DG du groupe. Une dizaine de managers sont alors invités à participer à un stage pilote, animé par la coach Isabelle Desplats, formatrice en CNV et en « sociocratie » (un mode de gouvernance qui favorise l'émergence de l'intelligence collective)².

TROIS JOURS QUI CHANGENT TOUT

Le contenu reste un peu flou dans les esprits, mais, de l'avis de tous, ces trois jours en vase clos dans un hôtel à la campagne ont tout changé. « Ce qui m'a surpris, c'est le travail sur le corps, se souvient Didier. Nous avons fait des assouplissements, de la relaxation, mais aussi des exercices d'équilibre à deux, ce qui n'est pas banal quand on est principalement en contact avec des machines. Il y avait aussi des jeux de rôle, dans lesquels nous devions rejouer des conflits vécus dans la sphère professionnelle ou privée. Ça nous a rapprochés de tomber nos masques de héros. »

« Ce qui m'a marqué, raconte Éric, c'est un exercice de gratitude. Nous devions remercier chacun des participants pour quelque chose. J'ai remercié des collaborateurs pour leur investissement, mais aussi l'un de mes supérieurs pour sa confiance, qui m'a permis de progresser. Un autre participant m'a remercié pour ma sincérité, elle lui avait permis d'oser s'exprimer... » À la fin de la deuxième journée, Éric a eu une prise de conscience : « Non seulement on pouvait exprimer ses sentiments sans que cela nuise aux relations de travail, mais, en plus, elles s'en trouvaient renforcées. »

Selon Julie, assistante d'agence, « il y a un avant et un après, même pour ceux qui n'ont pas fait le stage », dont elle. « Je ne sais pas ce qui relève de l'amélioration du marché, de la réorganisation des services ou de la CNV, mais je trouve les managers plus détendus », observe-t-elle.



Et si nous
faisions
abstraction
de ce qui
nous dérange ?

Julie s'occupe de la facturation, des contrats de travail, des notes de frais et billets de train. Elle connaît les tempéraments de chacun et apprécie les efforts de certains pour s'assouplir. « La principale source de stress, pour nous, ce sont les e-mails, juge-t-elle. Beaucoup de malentendus naissent de messages un peu expéditifs. Mais, aujourd'hui, lorsqu'une tension survient, la communication est tournée vers la recherche de solutions plutôt que la dénonciation des manquements. » Éric : « Je ne crois pas que nous soyons plus gentils qu'avant, mais nous sommes devenus plus efficaces en apprenant à éviter certaines impasses. » Ce qui a changé pour lui et pour son équipe : « Je n'ai plus la crainte de recevoir un collaborateur pour le recadrer. Avant, j'abordais cette épreuve avec la boule au ventre et on se quittait fâchés. Maintenant, nous pouvons avoir un entretien sur ce qui ne va pas, puis aller déjeuner ensemble dans la foulée. Parce que je ne dis pas "Tu bosses mal", mais "Ce projet a pris du retard" et "J'ai besoin qu'on voie ensemble comment le rattraper" ». « Attention, précise

Karim, un autre manager, la CNV n'est pas une manière de ne pas dire ce qui doit être dit. Elle pousse au contraire à la prise de position. Ce qui implique de sortir du reproche. De prendre ses responsabilités dans la parole comme dans les faits. » En attendant que les prochaines sessions entraînent l'ensemble du personnel dans la culture CNV, Didier fait de la formation à distance : « L'autre jour, j'avais un manager suisse au téléphone. Il était à deux doigts de poser un ultimatum à un client mécontent, sur le mode : "C'est comme ça ou nous nous retirons du projet." Je l'ai guidé pour entendre, derrière la rudesse de son interlocuteur, ce qu'il pouvait en être de ses craintes : la pression de la concurrence, de sa hiérarchie... Mon manager a pu le rassurer, et lui exprimer à son tour que sa rudesse l'avait vexé. Le contrat a été sauvé... »

1. Certains prénoms et les noms des clients ont été modifiés.

2. Isabelle Desplats associe l'aïkido et la CNV, « la première discipline étant l'illustration dans le mouvement et le corps de ce que la deuxième permet à travers la parole et le centrage : augmenter sa puissance en composant avec la force de l'autre ».